



كلية التربية

قسم أصول التربية

* * * *

المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت

مقدم من

أ.د/ ميادة محمد فوزي الباسل

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية- جامعة دمياط

وعميدة كلية التربية سابقا

أ.م.د/ هناء إبراهيم إبراهيم سليمان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة دمياط

أ.م.د/ وائل وفيق رضوان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة دمياط

عبدالله محمد شاكر المتروك

باحث ماجستير

2021/هـ1442م

(المخلص)

تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المؤسسة، حيث أنه تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المؤسسة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المؤسسة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المؤسسات.

ويهدف البحث إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية. والتعرف على أهداف جودة الأداء بالمدارس الثانوية، والتوصل إلى آليات تفعيل المرونة التنظيمية لتحسين أداء المدارس الثانوية بدولة الكويت. منهج البحث اعتمد البحث على المنهج الوصفي.

نتائج البحث

توصل البحث إلى آليات تفعيل المرونة التنظيمية لتحسين أداء المدارس الثانوية بدولة الكويت ، في الآتي:

- ضرورة الاستقلال الإداري والمالي لتفعيل المرونة التنظيمية.
- تحفيز مديري المدارس على نشر ثقافة التغيير.
- ضرورة إعادة الهيكلة التنظيمية للمدارس الثانوية بما يسمح بالمرونة في اتخاذ القرارات.
- تشجيع مديري المدارس على طرح المبادرات التعليمية المرتبطة بالمرونة.
- ضرورة التخطيط السليم المبني على الأولويات واستشراف المستقبل.
- نشر ثقافة المرونة التنظيمية بين العاملين من خلال البرامج التدريبية.

كلمات مفتاحية

المرونة التنظيمية - المدارس الثانوية- دولة الكويت

(summary)

The organizational flexibility reflects the ability on change the direction quickly, the studies assures that there is an important of flexibility inside the institution. Because it is considered an important source of competitive advantage and it is a tool of managing the rapid changing cases in addition to, ability of changing the status inside the environment of institution. Flexibility is considered one of the important features in the process of strategic planning and in the adaptation of these strategic plans with competitive environment which has continuous change. The managers of institution should determine, analyze and evaluate the criterias inside the organizational environment and taking the flexibility as basic in building institutions.

The research aims to recognize the conceptual framework of organizational flexibility and recognizing the aims of quality of performance in secondary schools and reaching the mechanisms of activating the organizational flexibility to improve the performance of secondary schools in Kuwait.

Methodology of research:

The research depended on descriptive approach:

Results of research:

The research reached at the mechanisms of organizational flexibility to improve the performance of secondary schools in Kuwait as the following:

- Necessity of management and financial independence to activate the organizational flexibility.
- Encouraging the mangers of school to publish the culture of change.
- Necessity of rebuilding the organizational structure of secondary schools which allow with flexibility in taking decisions.
- Encouraging the principles of schools on taking educational initiatives which is related to flexibility.
- Necessity of right planning which is based on vision of future.
- Publication of culture of organizational flexibility among workers through training programs.

Key Words:

Organizational flexibility- secondary schools- Kuwait.

المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت

تمهيد

تعد قضية تحقيق الأداء المتميز والجودة النوعية من الموضوعات التي تلقي اهتمام الأجهزة الحكومية والرقابية في جميع دول العالم وذلك للوقوف على كفاءة وفاعلية الأداء الذي يسهم في ضمان جودة أداء المؤسسات التعليمية وتميزها، حتى يكون لديها المقدرة علي تخريج طلاب يمتلكون القدرة على التعامل بفاعلية مع متغيرات العصر الحالي. (1) وبالرغم من أهمية التميز والجودة النوعية في الأداء إلا أن هناك ضعفا بالاهتمام به في المؤسسات التعليمية بوجه عام والمدارس الثانوية بوجه خاص، الأمر الذي يعد أحد مواطن الخلل، فالمدارس الثانوية لا زالت بعيدة عن التميز وأساليب تحقيقه، إذ كيف لهذا الوسط أن يهتم بالتميز ولا زالت العديد من جوانبه النوعية دون مستوى الطموح.

ومن ثم تتجه الدول إلى التسابق والتحسين في كل ما تقوم به المؤسسات التعليمية من أنشطة، وما تطبق من أساليب وتقنيات، وكل ما تقدمه من برامج من أجل تحقيق التميز، حيث أصبح السعي نحو التحسين المستمر للتميز في الأداء السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن في كافة أنواع المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية من أجل إحداث نقلة نوعية في المخرجات وتميزها. (2) ولذلك تشهد تلك المؤسسات علي المستوى العالمي محاولات جادة لتطويرها وتحديثها، وتقييم الأداء وتحسينه من خلال التأكيد علي مفاهيم التميز والجودة النوعية في الأداء كاتجاه تطوري معاصر. (3)

ويرتكز جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشراته على التخطيط في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، وبتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر. (4)

مشكلة البحث

أصبح التعليم يحتاج إلى توجيه المؤسسات التعليمية نحو المرونة الإدارية مع التقليل من التسلسل الهرمي في ممارسة السلطة التي تسمح بالالتزام بالمعايير التعليمية والتربوية، ويُسمح لها بالاتصال فيما بينها من أجل تهيئة المعرفة لمواطني المستقبل، كما يتطلب قيام السلطات العامة بتأسيس استراتيجيات للنظم التعليمية تتناسب وأشكال التمويل التي تسمح لها بالمنافسة العالمية. (5)

تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة، حيث أنها تُعد مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المؤسسة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المؤسسة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المؤسسات. (6)

وتُعد المدرسة الثانوية العامة بالكويت لها مكانة كبيرة في النظام التعليمي، ومرجع ذلك إلى كون هذه المؤسسة التعليمية من أخطر المؤسسات؛ لأنها تقع في مرحلة لها أهميتها، وتأثيرها الفعال في النظام التعليمي الكويتي؛ إذ أنها تتوجه إلي الشباب في كل المجتمعات، فتترك أثراً في نفوسهم، وتعمل علي أن يكون لديهم إطاراً فكرياً معيناً يلزمهم طوال حياتهم، وأهم ما يميز المدرسة الثانوية عن غيرها من المراحل الأخرى هو توافر استمرارية التعليم، فيواصل طلابها المرحلة التالية من التعليم سواء التعليم الجامعي، أو العالي، وقد ارتبط وجود جهاز إداري مركزي بالتعليم الثانوي يتسم بدرجة كبيرة من البيروقراطية، والتعقيد الإداري، مما يعيق العديد من محاولات الإصلاح والتجديد وهدم كثير من تجارب التطوير قبل أن تكتمل. (7)

وبناء على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية؟

2. ما الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت؟
3. ما أهداف تحسين الأداء بالمدارس الثانوية؟
4. ما آليات تفعيل المرونة التنظيمية لتحسين أداء المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى:
- التعرف على الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية.
 - التعرف على الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت.
 - التعرف على أهداف تحسين الأداء بالمدارس الثانوية.
 - التوصل إلى آليات تفعيل المرونة التنظيمية لتحسين أداء المدارس الثانوية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة، في حداثة موضوع الدراسة، وأهميته في الفكر الإداري المعاصر، وخاصة في ظل قلة الدراسات وخاصة العربية. بالإضافة إلى إسهامها في نشر وتعزيز ممارسة المرونة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، حيث تُعد المرونة التنظيمية أحد العناصر المهمة والضرورية في الإدارة المدرسية. **منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

المرونة التنظيمية:

هي عملية دينامية تُعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية للحفاظ على بقائها واستمراريتها وميزتها التنافسية، وذلك من خلال دعم الموارد البشرية، والتغذية الراجعة، والتغيير التنظيمي، والعلاقات المتبادلة، والهياكل التنظيمية المرنة، والمهام الإدارية المتنوعة. (8)

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها قدرة المدارس الثانوية بدولة الكويت على التكيف مع التغيرات والتحويلات المحلية والعالمية، والحالية والمستقبلية واستيعاب أثارها وتبعاتها المتنوعة، وذلك من خلال دعم الموارد البشرية، والتغذية الراجعة، والتغيير التنظيمي، والعلاقات المتبادلة، والهياكل التنظيمية المرنة، والمهام الإدارية المتنوعة، لتحقيق الجودة والتميز في كافة جوانب العملية التعليمية.

تحسين الأداء

وتعرفه الدراسة الحالية جملة الممارسات من عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والاتصال والمتابعة والتقييم التي يقوم بها العاملين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت للقيام بوظائفهم بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف العلمية المنشودة.

أولاً: الإطار النظري

تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحالي تحديات كثيرة حيث أصبحت البيئة المحيطة بها أكثر تعقيداً أو أكثر تغييراً وأكثر تنافساً في مجال المعرفة. لذلك تزايد الاهتمام بالمرونة التنظيمية في العقود الأخيرة وظهرت محاولات عديدة تركز على أبعاد المرونة التنظيمية.

حيث فتحت أشكال المؤسسات الجديدة مصادر جديدة للميزة التنافسية وتطوير الأداء والمؤسسة المرنة ليست مجرد مؤسسة تحافظ على بقائها على المدى الطويل بل تزدهر باجتيازها التحديات المحيطة بها.

وتعتبر المرونة التنظيمية استراتيجية هامة للمؤسسة من أجل تحقيق تنميتها في العالم المعاصر المتغير باستمرار والمرونة التنظيمية ليست عملاً تقوم به مرة واحدة بل هي قدرة لم تتحقق على المدى الطويل وتتطلب ممارسة أفضل الاستراتيجيات من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في مختلف جوانب المؤسسة. (9)

مفهوم المرونة التنظيمية

هي خاصية تسمح للمؤسسات الحديثة أن تكون مستعدة للتغيرات المحيطة بها في البيئة. ويتضمن هذا المفهوم العناصر الآتية، وضع الاستراتيجيات واستغلال الموارد والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات وتعني أيضاً قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والتي لها تأثير فعال على أداء المؤسسة. بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على تغيير أنشطتها إلى أخرى حتى لو كانت مختلفة تماماً عن سابقتها ويتطلب هذا مهارات إدارية قادرة على فهم التغيرات وكيفية مواكبتها.⁽¹⁰⁾

وتُعرف بأنها قدرة المؤسسة على تنفيذ وأداء المهام وتطبيق الأنظمة داخل إطار المؤسسة بقدر كبير من الحرية إلى اختيار الحل الأيسر والأسهل والقابل للتغير إلى الأحسن دون التجاوز والتقصير أو إحداث الفوضى وكل ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹¹⁾

كما تعني القدرة على استخدا الموارد والطاقات أو القدرة على إدارة وتغيير الخصائص التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيير المحيط بالمؤسسة ويتطلب هذا الوقت والمجهود وعدم الالتزام بالقيود التي تعوق تنفيذ هذه المرونة وتحقيق الاستراتيجيات التي يتمكنها من الوصول إلى هذا التكيف.⁽¹²⁾

أهمية المرونة التنظيمية للمؤسسات:

للمرونة التنظيمية أهمية كبيرة في العملية الإدارية، وتعتبر المرونة أمراً لا غنى عنه في المؤسسات في الوقت الحالي، نظراً للتغيرات المتلاحقة التي تشهدها المؤسسات، فظهرت المرونة كأحد الاستراتيجيات التي تُساعد المؤسسات على التكيف مع تلك التغيرات ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات، تتمثل أهمية المرونة التنظيمية، في الآتي:⁽¹³⁾

- تساهم المرونة التنظيمية في تطوير المهارات اللازمة التي تستطيع تعديل اللوائح التنظيمية داخل المؤسسات وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية.

- تساعد على استغلال الفرص التنافسية القائمة على استراتيجيات المرونة والتي تؤدي إلى تحقيق التمييز والكفاءة.
- تتسم الإدارة المرنة بالتجدد والاتجاه نحو الإبداع وتشجيع العاملين على اختيار أسلوب انجازهم وأدوارهم في إطار سلوك مرن يستجيب للاحتياجات المعاصرة.
- تساعد المرونة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمة التعليمية على مواجهة التغييرات البيئية السريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة أنشطتها.
- تعمل المرونة على إكساب المنظمات صفة التكيف مع الجمود مما يساعد على ظهور فكرة المنافسة.

مبررات الحاجة إلى المرونة التنظيمية

إن قيادة أي مؤسسة معقدة يتطلب تنظيم مرن بجانب نظام إداري فعال قائم على ثقافة تنظيمية ملائمة. والبناء التنظيمي عبارة عن بناء وظيفي مع تقسيمات جغرافية ولكن في الحقيقة فإن الإدارة تسمح بظهور مكونات جديدة داخل بنائها التنظيمي لإنجاز وتحقيق مطالب واحتياجات معينة. لذلك يجب أن يكون هذا التنظيم مرنا متواكب مع المتغيرات الخارجية. وفيما يلي أسباب ظهور المرونة التنظيمية:

(14)

- نتيجة تزايد الضغوط واشتداد المنافسة والتغيير المستمر كان هناك حاجة لظهور المرونة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
- مدى حاجة المؤسسات لمواكبة سوق العمل واحتياجات المجتمع.
- التقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- زيادة أهمية الميزة التنافسية الناجمة عن جودة الخريجين والجودة المقدمة.
- رعاية الموهوبين والحث على الإبداع والابتكار والخروج عن المألوف.
- حاجة المجتمع إلى استغلال ما لديه من موارد بشرية للاستفادة منها في المنافسات.
- الحاجة إلى الاختلاف مع التوازن في نفس الوقت.
- اتباع نظام المركزية مع اللامركزية.

- التأكيد على أهمية الطاقات والقدرات المتوفرة داخل المؤسسات.
- الحاجة إلى الدقة في إنتاج التصميمات المؤسسية والتي تعمل على تنمية المرونة للعاملين.
- الحاجة إلى تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم وقدراتهم على التعلم من خلال التجربة وخلق معرفة جديدة.

أبعاد المرونة التنظيمية:

يُمكن تحديد أبعاد المرونة التنظيمية، في الآتي: (15)

- المرونة الاستراتيجية: تتبع من القدرة على توفر مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبياً وتتمثل في مرونة القدرات القيادية التي يمكن من تغيير طبيعة الأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بما يتفق مع التغييرات البيئية السريعة.
- المرونة التكتيكية: تؤدي إلى تدعيم التكيف مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعمليات صنع واتخاذ القرار والاتصال المناسب في ظل الظروف المحيطة.
- المرونة التشغيلية: الهدف منها تحقيق أكبر قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في البيئة الداخلية والخارجية وتشير المرونة التشغيلية إلى الأجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المعروفة والمستخدمة في تحويل مدخلات النظام التعليمي من خلال عمليات التعليم والتعلم إلى مخرجات.

عناصر المرونة التنظيمية

تُحافظ المرونة التنظيمية على علاقة وثيقة بمفهوم وخصائص البيئة التنظيمية، حيث إن البيئات التي تواجه العديد من التغييرات والضغط القوي من المنافسة، يجب عليها أن تظل مرنة حتى تسيطر على الوضع، كما تتطلب الميزة التنافسية من المؤسسات اتباع نهج مرن حتى تتمكن من التكيف والارتقاء للحصول على أفضل تقدم لها، ويتطلب التغيير التنظيمي تنفيذ العديد من الممارسات الإدارية، ويُمكن تحديد أهم عناصر المرونة التنظيمية على النحو التالي: (16)

- السعي نحو الوصول للمعلومات: وهو الرغبة في تبني الاتجاهات الجديدة للمساعدة في حل المشكلات كأحد الطرق التي يُمكن من خلالها الاستجابة للمواقف الجديدة.
- استغلال الفرص المناسبة: ويتطلب قدرة الفرد على التعلم السريع الفعال من خلال التجربة والخطأ.
- الابتكار: يتم تحسين آفاق الابتكار الناجح إذا كان القائد لديه القدرة على التعلم الفعلي من الآخرين.
- منع الاستجابات الناجحة السابقة: هي عامل يُمكن أن يُعزز المرونة في ظل الظروف المتغيرة، حيث يجب على العناصر المرنة التفاعل بسهولة مع التغييرات والبحث عن حلول بديلة للمشكلات.
- كما أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن العناصر المهمة للمرونة التنظيمية تشمل الاتصال والتعلم والتكيف والتوعية بالمخاطر ورأس المال الاجتماعي.
- متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى المؤسسات التعليمية:**
- لكي تتسم المؤسسات بخاصية المرونة يجب أن تتسم ببعض العوامل: (17)
- الاحتفاظ بالموظفين والعاملين الأكفاء الذي يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة دون تجاوز النظام العام.
- أن تكون لوائح العمل التنظيمي قابلة للتغيير وفق التغييرات المحيطة بها.
- أن تكون القيادة أو الإدارة قابلة للاستماع لآراء الموظفين من مختلف الفئات الوظيفية ومحاولة تطبيق المقترحات والتأكد من فاعليتها.
- نشر ثقافة المرونة لدى العاملين بالمؤسسة وتعريفهم بمفهومها.
- معرفة توقعات العاملين حول المرونة والتحاقهم بالوظائف التي تعمل على تحسينهم وتمييزهم.
- توضيح اللوائح التنظيمية التي على الموظف اتباعها وعدم تجاوزها.
- تشجيع العاملين على القيام بأكثر من عمل حتى يكون ملم بكل الخدمات والإجراءات المتوفرة حتى لا يؤثر غياب موظف في تعطيل بعض الخدمات.

أوجه الاستفادة من المرونة التنظيمية:

إن مفهوم المرونة التنظيمية يدرس في الأدب الإداري لعقود عديدة وتقريباً جميعاً تعريفات المرونة التنظيمية تؤكد على سعة الطاقة الاستيعابية الإدارية من حيث القدرات والحرية لمواكبة التغيير التنافسي، وتأتي المرونة التنظيمية نتاج للتفاعل بين الرقابة الإدارية ورقابة المؤسسة نفسها، وهناك فوائد للمرونة، منها ما يلي: (18)

- تنمية وعي المديرين والعاملين بأهمية ممارسة المرونة من خلال تكثيف برامج تدريبية وورش عمل أثناء الخدمة.
- الاستعانة بالمديرين ذوي الخبرة من خلال عقد مسابقات لجذب ذوي الكفاءة المميزة لأن المرونة تحتاج إلى قيادة واعية.
- المرونة التنظيمية تعمل على سرعة الاستجابة للتغيرات التي تؤدي إلى مواكبة العصر.
- التأكيد على الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال عقد ورش وندوات حول تدعيم هذه الأفكار.
- إنشاء قسم لإدارة الأزمات يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الطارئة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي ربما تواجهها المؤسسات.
- الارتقاء بالجودة في المؤسسات التعليمية والعمل بروح الفريق لتحقيق الميزة التنافسية.
- التغلب على الفجوة بين الرؤساء وتقديم الدعم والتوجيه المستمر للعاملين داخل المؤسسات التعليمية والاستماع لمشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، ومراعاة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية المرتبطة بأعمالهم لتحقيق الرضا الوظيفي.

المشكلات التي تعوق تحقيق المرونة التنظيمية

من خلال عمل الباحث كمعلم بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، يتضح أن هناك الكثير من المشكلات التي يُمكن أن تكون عائقاً في تحقيق المرونة التنظيمية، منها ما يلي:

- ندرة إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.
- ضعف اتقان مهارات تواصلية ومعرفية جيدة.
- ندرة تقدير المواهب والإنجازات الشخصية للعاملين.
- قلة المساهمة الإيجابية في الحياة الاجتماعية.
- ندرة تطبيق أساليب إدارية متنوعة ومناسبة في المواقف المختلفة.
- ضعف المقدرة على التكيف مع التغيرات.
- المركزية في اتخاذ القرارات.
- القصور في التعلم من الأخطاء.
- ندرة تحمل المسؤولية عن القرارات الحاسمة.

الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت

يتضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية الكوادر البشرية التالية: (19)

ويوضح الشكل (1) التالي الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت:



شكل (1) يوضح الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت

(أ) مدير المدرسة: ويعتبر الإداري الأول في مدرسته، وهو المسئول عن توجيه المعلمين في النواحي الفنية بالتعاون مع رئيس القسم والمشرف التربوي، ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات موجهي المواد، كما أنه مسئول أمام المنطقة التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية، وإتباع الخطط والمناهج واللوائح والقوانين الصادرة عن وزارة التربية، كما أن المدير يمثل السلطة التنفيذية في مدرسته في نطاق اختصاصاته.

(ب) المدير المساعد: وهو المسئول الثاني في المدرسة، حيث يساعد مديرها في التخطيط والتنفيذ، ومتابعة تنفيذ مهمات جميع العاملين في المدرسة وأجهزتها المختلفة، ويقوم تلقائياً بعمل المدير عند غيابه، وهو عضو في مجلس إدارة المدرسة بحكم وظيفته، ويشارك في اجتماعات مدير المدرسة بهيئة التدريس، ومجلس الآباء، وأساس العمل بينه وبين مدير المدرسة التعاون والمشاركة وتبادل الرأي.

(ج) رؤساء أقسام المواد العلمية: ويعتبر أحد العناصر الأساسية في إدارة المدرسة، حيث يمثل حلقة الوصل بين قطبي العملية التعليمية- بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني- ويعتبر المسئول عن مادة تخصصه في مدرسته، فهو بمثابة موجه مقيم مع زملائه المعلمين، وهو عضو ذو فعالية في إدارة المدرسة، حيث أنه يقوم بالدور الأساسي في الإشراف والمتابعة للمدرسين أثناء سير العملية التعليمية، وكذلك إعداد تقرير عن مستوى قيامهم بالتدريس داخل الفصول الدراسية، وذلك لتحقيق الهدف التربوي للعملية التعليمية، ويتولى الاختصاصات المقررة للتوجيه الفني، إلى جانب الاختصاصات التقليدية للمدرس الأول، بالإضافة إلى المعاونة في الإشراف على تنظيم وإدارة العمل المدرسي في عمله وجهاز الإشراف الفني

(د) الجهاز الإداري: بجانب مدير المدرسة والمدير المساعد ورؤساء الأقسام ومدرسو المواد فإنه يوجد هناك الجهاز الإداري الذي يقوم بدور حيوي وفعال في العملية التعليمية داخل المدرسة الثانوية بدولة الكويت، ويتكون مما يلي:

سكرتير المدرسة، مسجل شئون الطلاب، أمين المدرسة، الأخصائي الاجتماعي، الأخصائي النفسي، المرشد التربوي، المشرف الإداري.

أهداف تحسين الأداء بالمدارس الثانوية:

تعددت محاولات تطوير المؤسسات التعليمية في مختلف الدول العربية- ومنها المدرسة الثانوية- في العقدين الأخيرين، حيث تم إعادة النظر في مجتمع المدرسة، وما يشمله من عناصر مختلفة ممثلة في الطالب والإدارة والمنهج والمعلم بوجه خاص، والاهتمام بتطوير النظام التعليمي، والسعي الدائم نحو تحقيق جودة العملية التعليمية، حيث أضحى التعليم في الوقت الحاضر أولوية وطنية تتسابق الدول إلى الاهتمام به واستثماره ومراجعتة بهدف تطويره وتحديثه من خلال تحقيق الجودة والتميز في التعليم.(20)

ولقد تبلورت أهداف تحسين الأداء بالمدارس الثانوية في الأهداف التالية:

- 1- أن تكون المدرسة هي الأسرع والأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في الخدمة.
- 2- التخفيف المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف من العمليات مع تقليل الوقت المستغرق في الأداء.
- 3- تطور كافة العناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكر التطور في صلب فلسفة الإدارة.
- 4- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في حجم ونوع الخدمة المقدمة للمستفيدين وفقاً لاحتياجاتهم.
- 5- زيادة القدرة التنافسية للمدرسة الثانوية وبناء وتنمية قدرات وكفاءات العاملين ومحاولة إرضائهم لتحقيق التنافسية والتميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها لمواجهة تطورات السوق والتفوق على المنافسين.
- 6- التطور التربوي والتخلص من الفشل، وتقديم البرامج التدريبية والوقوف على المشكلات وتحليلها بالأساليب العلمية واقتراح الحلول لها ومتابعة تنفيذها مع مشاركة فرق العمل.

- 7- تطوير أداء الإداريين بالمدرسة الثانوية عن طريق تحديد إجراءات ميسرة لأداء الجودة مع المراجعة والمتابعة الفعالة والميسرة لها واستخدام مقاييس لتحديد جودتها المدرسية مع التركيز على جميع مكونات النظام التعليمي (مدخلات - عمليات - مخرجات). (21)
- 8- زيادة قدرة المدرسة على استيعاب المتغيرات السريعة وتكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة.
- 9- التحسين المستمر لأداء وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة وأهمية الوظيفة التنظيمية والتوجيهية والإشراف على الأنشطة الطلابية.
- 10- الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بهدف إيجاد علاقة عمل فعالة بين جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل الجماعي التعاوني وتنمية مهاراته بهدف الاستفادة من كافة الطاقات على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة وتطوير أساليب الأداء ويتم ذلك عن طريق الارتقاء بمهارات المعلمين وقدراتهم وتقوية الولاء للعمل وتحسين بيئة العمل، وترسيخ مفاهيم الجودة القائمة على الفعالية والوعي بأهمية تحقيق شعارها الدائم وهو عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة.
- 11- تطوير أساليب الأداء ويتم ذلك عن طريق الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم وتقوية الولاء للعمل وتحسين بيئة العمل. (22)
- 12- ترسيخ مفاهيم الجودة القائمة على الفعالية والوعي بأهميتها تحت شعارها الدائم وهو عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة.
- 13- التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية لتحديد آليات تطبيق الجودة بما يتفق مع النظام التربوي والتعليمي العام لإدارة المدرسة بالمرحلة الثانوية العامة. (23)
- 14- تطوير القابلية الإدارية للمديرين بمدارس التعليم الثانوي العام في ليبيا لتحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس البرامج والإجراءات لتفصيل الأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستوى الطالب.

15- التأكيد على أن الجودة مبدأ إسلامي، والأخذ به واجب ديني ووطني وهو مطلب وظيفي لجميع المؤسسات التعليمية وبخاصة إدارة المدرسة الثانوية.

16- زيادة الفعالية في حل المشكلات وتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد وتحقيق رغبات الأفراد الحالية والمستقبلية.

ومن هنا يمكن القول بأن أسلوب الجودة هو أسلوب إداري شامل يستهدف إعادة التفكير في كيفية إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية وبخاصة المرحلة الثانوية وإدارتها، ويركز هذا الأسلوب على ضرورة الاعتماد على القيادة الفاعلة في وصف العمليات وتحليلها واقتراح التعديلات التي تتطلبها، ونشر خطط طويلة المدى والاهتمام بالمهارات الإدارية وعدم الاهتمام بالإجراءات الإدارية الروتينية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومن هنا يستطيع مدير المدرسة الثانوية تحقيق الأهداف التي تسعى الجودة لتحقيقها من خلال توجيه ومتابعة العاملين وتقييمهم وفق مؤشرات ومعايير الجودة.

دور الهيكل الإداري في التأثير على العمليات التعليمية بالمدارس الثانوية:

إن الهيكل الإداري له تأثير مباشر على العملية التعليمية داخل المدرسة حيث تتحكم الإدارة في المصادر المادية والبشرية والمعدات والأدوات داخل المؤسسة ويؤدي المدير دور القائد والمشرف وحتى المعلم وأيضاً المشارك في الأنشطة التعليمية. (24)

ويأتي إنتاجية وفعالية العملية التعليمية الفصلية عن طريق برامج الإشراف المناسب بجانب أن عملية الإشراف تعتبر إرشاد وتوجيه ومساعدة للمعلم في تطوير العملية التعليمية داخل الفصل. ويأتي الإشراف المناسب عن طريق أشخاص محترفين ومدربين يستطيعوا التوجيه والإرشاد.

وتكون الإدارة فعالة ومؤثرة في العملية التعليمية عن طريق التطبيق العلمي للمعرفة من خلال أهداف الإشراف التي يمكن تحقيقها. والإشراف له تأثير دافع في تعريف وحل المواقف والمشكلات في الفصل.

وتعتبر إدارة الفصل مظهر آخر لإنجاز السياسات التعليمية حيث يعتبر الفصل كبرنامج من نظام المدرسة يدار عن طريق المعلم والذي يجب عليه اتخاذ القرار وحل المشكلات والمواقف التي تواجهه مع الطلاب داخل الفصل. إن تأثير الإدارة والإشراف على سير العملية داخل المدارس الثانوية لا يرتبط فقط بالمتعلم ولكن بالعلم أيضاً.

آليات تفعيل المرونة التنظيمية لتحسين أداء المدارس الثانوية بدولة الكويت

حيث تتمثل آليات تفعيل المرونة التنظيمية لتحسين أداء المدارس الثانوية بدولة الكويت، في الآتي:

- تنمية الوعي لدى مديري المدارس الثانوية والعاملين بها بأهمية ممارسات المرونة التنظيمية من خلال تكثيف البرامج التدريبية لتدعيم المرونة التنظيمية.
- العمل على إثراء المرونة التنظيمية بين العاملين بالمدارس الثانوية بما يُحقق أهداف واقعية والسعي لتحقيقها برضاء العاملين عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية.
- ضرورة الاستقلال الإداري والمالي لتفعيل المرونة التنظيمية.
- تحفيز مديري المدارس على نشر ثقافة التغيير.
- ضرورة إعادة الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية بما يسمح بالمرونة في اتخاذ القرارات.
- تشجيع مديري المدارس على طرح المبادرات التعليمية المرتبطة بالمرونة.
- ضرورة التخطيط السليم المبني على الأولويات واستشراف المستقبل.
- نشر ثقافة المرونة التنظيمية بين العاملين من خلال البرامج التدريبية.
- إعداد برامج تدريبية لتأهيل وتنمية القدرات البشرية للقيام بأدوار والمهام المتوقعة منهم.
- تبني اللامركزية في إدارة المدارس الثانوية.
- نشر التجارب الناجحة للمرونة التنظيمية في المدارس الثانوية.
- الاهتمام بتدوير العاملين بالمدارس الثانوية بمجالات العمل المختلفة.

- منح قادة المدارس الصلاحيات الكافية للإبداع في تسيير إجراءات العمل.
- إدراج أبعاد المرونة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- تبادل الخبرات بين العاملين بالمدارس الثانوية.

المراجع

1. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 229.
2. مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 19.
3. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي، دار وائل، القاهرة، ، 2009، ص 81.
4. إياد على الدنجي: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2011، ص 5.
5. سلامه عبد العظيم حسين، سحر حسني أحمد، جمال الشحات جاب الله محمد: "أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، مج 29، ع 116، كلية التربية، جامعة بنها، أكتوبر 2018، ص 185.
6. لمياء السعيد السلنتي، منى إبراهيم ذكوروي، سلوى محمد حسين محمد: "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 9، ع 3، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، 2018، ص 82.
7. محمد حسن العمایرة: مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2012، ص 44.
8. حسام الدين السيد محمد إبراهيم، رحمة بنت خلفان الزهبيبة: "درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع 16، ج 3، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، يوليو 2019، ص 52.

9. Amaia Sopelana, Martin Kunc, Olga Rivera Hernaez: Organizational Flexibility: Adynamic evaluation of volberda's theory, 2019, PP. 1: 2.
10. Joanna Radomska, Strategic Flecibility of enterprises, **Journal of economics, business and management**, Vol.3, No. 1, 2015. P. 1.
11. سارة إسماعيل محمد: "المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان"، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع 48، ج 3، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، مارس 2019، ص 301.
12. Zahid Yousaf, Abdul Majid: Organizational network and strategic business performance: Does organizational flexibility and enterpteneurial orientation really matter? Journal of organizational change management, 2018, P.5.
13. Joanna Radomska, Strategic Flecibility of enterprises, **Op. Cit.** P. 3.
14. Augus Joko Purwanto: Flexibe organizational structure for learning organization: The case of Indonesia open university, 3rd, **international seminar and conference on learning organizations**, 2015, PP. 3-4.
15. Pankaj M. Madhani: Organizational Flexibility: Real option approach, SCMS, **Journal of Indian Management**, 2013, PP. 7: 9.
16. بندر بن إبراهيم بن أحمد السنين: درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، 2020، ص 25.
17. muthu Krishna V., Eyan Prakash and Manikandan M: Congregating or swerving, developmental trends changing role of Indian organizational flexibility along globalization process, procedural social and behavioral sciences, 2015, PP. 6: 10.
18. Niels Vander Weerd, Ernst Verwael and H.W. Volberda: Organizing for flexibility: Addressing dynamic capabilities

- and organization design; available ar:
<http://www.researchgate.net/publication/289648379/2012>, PP.
 10: 15.
19. وزارة التربية: الوثيقة الأساسية لنظام التعليم الثانوي في دولة الكويت، وزارة التربية، الكويت، 2008، ص 79.
20. فوزي يعقوب القلاف: "التعليم الثانوي في دولة الكويت واقعه وأهم مشكلاته"، *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ع 9، ج 3، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، 2016، ص 15.
21. محمد عطوة مجاهد، المتولي اسماعيل: *الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي*، المكتبة العصرية، القاهرة، 2006، ص 20.
22. علي السلمي: *إدارة الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي*، المكتبة العصرية، القاهرة، 2006، ص 20.
23. حسن مختار حسين: *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*، مكتبة بيروت، القاهرة، 2007، ص 58.
24. -John Nyem Okendu: The impact of school administrative structure and adequate supervision on the improvement of instructional processes; Academic research international, Nigeria, 2012, pp 2-3.